

Une réussite méconnue : le Comptoir d'escompte de Mulhouse (1848-1930)

Mulhouse n'est pas réputé pour être une grande place financière : cela se vérifie pleinement pour la grande période de la révolution industrielle, du milieu du XVIII^e siècle au milieu du XIX^e siècle, au point qu'on peut s'interroger sur ce hiatus entre banque et industrie. C'est moins vrai à partir de 1848, puisqu'une banque émerge dans le contexte de la grave crise financière de 1848, le Comptoir d'escompte de Mulhouse, une autre en 1871, la Banque de Mulhouse. La première connaît une longévité remarquable par rapport à d'autres comptoirs d'escompte beaucoup plus éphémères, puis, sous la Belle Époque, une croissance étonnante par le développement de ses affaires et par l'extension de son réseau, enfin une nouvelle vie à partir de 1913: banque allemande, elle donne alors naissance à une grande banque française, la BNC, qui finit par l'absorber en 1930, se transforme en BNCI (1932) et plus tard en BNP (1966) et BNP-Paribas (2000).

C'est donc une histoire qui mérite d'être explorée, vue de Mulhouse et dans sa continuité historique de 1848 à 1930, c'est-à-dire sous la forme d'une monographie d'entreprise, mais en insistant sur trois moments-clés : la fondation, la croissance de la Belle Époque et, plus rapidement, la séparation de 1913 et ses conséquences dans l'Alsace française d'après 1918. On espère ainsi pouvoir compléter utilement le premier *Historique du Comptoir d'escompte de Mulhouse* présenté par Gustave Favre en 1898 pour célébrer son cinquantenaire. Les quelques rapports imprimés d'assemblée générale conservés par les bibliothèques alsaciennes¹ peuvent être substantiellement complétés par deux importants fonds des Archives nationales du monde du travail à Roubaix².

I. Fondation et premier pas du Comptoir national d'escompte de Mulhouse (1848-1854)

Il faut d'abord se pencher sur le contexte, celui de la banque à Mulhouse à l'époque de l'industrialisation et celui, plus précis, de la crise financière de 1848.

1. Un appareil bancaire très limité avant 1848

Dans la marche des affaires au jour le jour, la banque est moins nécessaire pour le financement des investissements que pour des opérations à court terme : fournir les écus, c'est-à-dire les pièces d'argent de 5 F nécessaires à la paye des ouvriers, à une époque où ne circulent que des billets de 500 F, tenir les comptes des entreprises, payer les fournisseurs et encaisser le produit des ventes alors que les paiements se font par du papier manuscrit : le débiteur signe un effet de commerce en faveur de son créancier en s'engageant à le régler dans un délai généralement inférieur à trois mois. Les banquiers effectuent les paiements et les recouvrements par jeu d'écriture. De plus, le créancier peut avoir besoin de trésorerie et être amenée à demander le règlement par anticipation, sans attendre l'échéance, et donc à présenter l'effet auprès d'un intermédiaire qui l'escompte et lui accorde alors un crédit à court terme.

Or, il est très étonnant de constater qu'aucun grand banquier « digne de ce nom³ » n'émerge à Mulhouse dans la première moitié du XIX^e siècle. Sur d'autres places, comme Lyon, Lille ou Paris,

¹ On trouve ces quelques rapports (1900, 1901, puis 1907 et suivantes) à la BUSIM, à la Bibliothèque municipale de Mulhouse et à la BNU. La BUSIM conserve un rapport imprimé de l'assemblée générale du 4 février 1878 dont on ne sait si c'est un document isolé dû à la célébration du 30^e anniversaire ou l'unique exemplaire sauvegardé d'une série plus importante. Il semble que l'impression des rapports soit devenue régulière à partir de 1888 seulement.

² Le fonds de la BNC (120 AQ 1-32) comprend notamment les procès-verbaux manuscrits des conseils d'administration et des assemblées générales du Comptoir d'escompte de Mulhouse de 1848 à 1929. Il est consultable sur autorisation de BNP-Paribas. En l'occurrence, je remercie vivement Roger Nougaret de sa diligence pour m'accorder cette autorisation. Par ailleurs, la série 65 AQ A 727 conserve une collection complète (sauf de 1914 à 1918) de rapports imprimés d'assemblée générale de 1888 à 1930 ainsi que des statuts et quelques articles de presse.

³ Gustave Favre, *Historique du Comptoir d'escompte de Mulhouse*, Mulhouse, 1898, p. 3.

c'est souvent par le biais du commerce que tel ou tel négociant se transforme progressivement en escompteur, puis en véritable banquier. *L'Histoire documentaire de l'industrie de Mulhouse* mentionne un certain Daniel Grimm, établi en 1831, qui aurait été longtemps le seul à Mulhouse, mais qui arrête ses opérations en 1848. Il est également indiqué qu'aux « environs de 1840, la maison Nicolas Koechlin & Frères faisait, elle aussi, quelques opérations de banque ». En 1848, il n'y aurait que quatre maisons de banque établies à Mulhouse, Charles Schlumberger (créée en 1840), Daniel Grimm, Werthemann Père & Fils et John Rochat & Cie, ces deux derniers originaires de Suisse. Seule la maison Schlumberger survivra à la crise de 1848⁴. Selon la même source, « Mulhouse cherchait son crédit et son argent surtout à Bâle et à Strasbourg⁵ ». Mais il est aussi « à présumer que les grandes fabriques d'impression qui avaient comptoir à Paris traitaient là leurs principales opération financières⁶ ». De fait, lors de la crise de 1827, de nombreuses entreprises mulhousiennes ont été sauvées par des banques bâloises, mais aussi par la haute banque parisienne, les Laffitte, Rothschild, Fould, Delessert, Hottinguer et Mallet⁷. A noter également que le banquier du Strasbourg-Bâle est un banquier parisien, Léopold Javal. Achetant leur coton au Havre et vendant une bonne part de leur production sur le marché parisien ou américain, les entreprises mulhousiennes n'auraient que faire de banques locales et auraient domicilié leur compte dans les maisons de haute banque parisienne, à dominante protestante ou juive.

Quant au paiement des ouvriers, il a été en tout cas résolu par l'implantation d'un comptoir de la Banque de France en 1844, promu succursale en avril 1848 seulement. Celle-ci peut désormais fournir le numéraire nécessaire. D'autre part, la Banque de France pratique l'escompte mais uniquement pour des effets de première qualité munis de trois signatures, celle du premier débiteur, celle du créancier qui l'a endossé au profit d'un tiers, lequel peut le présenter à l'escompte de la Banque de France. C'est du *papier* de bonne qualité car son recouvrement *in fine* est garanti par trois signatures.

2. Une réponse à la crise financière de 1848

Arrive la crise financière de 1848 dans la foulée de la révolution politique. Elle est caractérisée par l'effondrement de ce système de paiement, des faillites en chaîne qui se propagent par effet domino⁸, la méfiance généralisée dans la solvabilité des partenaires commerciaux, la valeur de leur signature, la capacité des débiteurs à honorer leur dette et par un effondrement du crédit, la disparition du numéraire qui se cache, bref par l'arrêt brutal de la circulation de l'argent, donc du commerce, donc du travail.

À Mulhouse, la crise est présentée, quelques mois plus tard, en ces termes : « La secousse de février avait amené dans les affaires commerciales et industrielles, déjà souffrantes, une perturbation sans précédent ; les maisons de banque succombaient, les marchandises ne trouvaient plus ni à se vendre, ni à se consigner, les meilleures valeurs étaient immobilisées dans les portefeuilles, il n'existait plus ni crédit, ni ressources⁹. » Comme le raconte Louis Huguenin, lors du trentième anniversaire du Comptoir en 1878, « notre ville fut donc frappée de stupeur, non qu'elle répugnât aux idées républicaines qui se proclamèrent alors, mais en raison de la rareté qui se fit tout à coup du numéraire d'une part et de la cessation de tout crédit de l'autre. Au milieu de cette surprise générale, il se forma une réunion des principaux industriels de notre ville et leur première

⁴ *Histoire documentaire de l'industrie de Mulhouse et de ses environs au XIX^e siècle*, Société industrielle de Mulhouse, 1902, p. 944.

⁵ En citant les maisons Ratisbonne Frères, Klose, Grouvel, Charles Staehling, Bloch. *Ibid.*, p. 943.

⁶ *Ibid.*, p. 944.

⁷ Michel Hau, *L'industrialisation de l'Alsace 1803-1939*, Strasbourg, Association des publications près les universités de Strasbourg, 1987, note 15, p. 70.

⁸ Rappelons qu'une faillite est l'incapacité d'un commerçant de faire face à ses paiements, à ses échéances, c'est-à-dire d'honorer les traites qu'il a signées, et il ne peut pas les honorer si lui-même n'est pas payé.

⁹ Assemblée générale (AG), 18 octobre 1848, ANMT 120 AQ 1.

pensée fut de composer un comité qui prendrait en son sein un certain nombre de délégués qui seraient envoyés à Paris pour solliciter des emprunts en prenant première hypothèque sur les établissements industriels. De l'argent ? Il n'y en avait pas dans les caisses de l'État et le ministre des Finances, M. Garnier-Pagès fit à ces délégués un triste tableau des finances disponibles dans un pareil moment. Le Gouvernement provisoire était débordé lui-même par les masses populaires qui se précipitaient à l'hôtel de ville pour réclamer du travail, des secours, afin de pouvoir attendre des temps meilleurs¹⁰. »

Dans l'urgence absolue, le gouvernement provisoire de la République prend des mesures énergiques : Louis Garnier-Pagès, nommé ministre des Finances le 7 mars 1848, publie le soir même un décret créant des comptoirs d'escompte à Paris et dans toutes les villes industrielles et commerciales où s'en manifesterait la volonté. Il est prévu que le capital serait fourni par tiers par l'État, par les communes (sous forme de garanties en cas de liquidation pour ces deux premiers tiers) et enfin par les usagers actionnaires. C'est sur ces bases qu'est fondé à Paris le 10 mars le Comptoir national d'escompte de Paris qui démarre ses opérations le 19 mars¹¹. Parmi ses cofondateurs et premiers administrateurs, figure Armand Boissaye, négociant en coton, affilié à la loge de La Parfaite Harmonie de Mulhouse. En province, sont créés 65 comptoirs d'escompte dont ceux de Strasbourg, Colmar, Sainte-Marie-aux-Mines et Mulhouse.

Avant même que ne soit connu le décret du 7 mars à Mulhouse, « une association spontanée, sous les auspices de l'un des hommes les plus utilement préoccupés d'intérêt public, avait offert au commerce, dès le début de la crise, une ressource analogue, mais nécessairement plus restreinte¹² ». S'agit-il d'une initiative de Nicolas Koechlin ? C'est probable, car on le retrouve au premier rang des fondateurs. Le Comptoir *national* d'escompte de Mulhouse est créé le 11 mars 1848, ses directeur et sous-directeur, Nicolas Koechlin et Charles DuBuit (sic), sont nommés par décret gouvernemental du 24 mars, un conseil d'administration provisoire est élu par délibération du conseil municipal le 27 mars et les opérations peuvent débiter au domicile de M. Siegfried-Blech le 30 mars, soit douze jours après le Comptoir national d'escompte de Paris¹³.

Les statuts, adoptés devant M^e Claudon le 21 septembre et publiés au *Bulletin des lois*¹⁴ officialisent cette création et permettent de connaître les parties prenantes : Richard-Henri Weipert, sous-préfet d'Altkirch, représente l'État ; le maire de Mulhouse, Émile Koechlin, est accompagné de Charles Laederich, Josué Hofer, Martin Hartmann, Léon de Maupeou et Jean-Jacques Niederhauser, membres du conseil municipal ; les directeurs sont nommés par le ministre des Finances ; les milieux d'affaires, représentant les actionnaires, composent avec Émile Koechlin le premier conseil d'administration de neuf membres : le notaire Eugène Sandherr, les négociants et industriels Joseph Koechlin-Schlumberger, Daniel Koechlin-Schouch, Édouard Schwartz, Mathias Weiss-Schlumberger, Frédéric Franck, Carlos Forel et Édouard Trapp.

Comment fonctionne le Comptoir d'escompte ? Son rôle est d'escompter le papier à deux signatures (et à le réescompter le cas échéant auprès de la Banque de France avec trois signatures, dont la sienne) et à faire des avances sur dépôt ou « nantissement » de marchandises. En effet, un décret du 12 mars autorise la création de magasins généraux où on peut déposer des marchandises et obtenir en échange un récépissé escomptable au Comptoir et réescomptable à la Banque de France. Un conseil d'escompte composé de 18 membres est chargé d'examiner la valeur (fiabilité) du papier qui lui est présenté et des marchandises en nantissement. Il faut être actionnaire pour pouvoir être

¹⁰ Rapport de Louis Huguenin, censeur, AG, 4 février 1878, ANMT 120 AQ 2 (ainsi que le rapport imprimé conservé par la BUSIM, p. 5 ; à noter que l'*Historique* de 1898 reprend de nombreux éléments contenus dans ce rapport).

¹¹ Nicolas Stoskopf, « La fondation du Comptoir national d'escompte de Paris, banque révolutionnaire (1848) », *Histoire, Économie et Société*, 3, septembre 2002, p. 105-121.

¹² AG, 18 octobre 1848, ANMT 120 AQ 1.

¹³ Gustave Favre, *Historique...*, *op. cit.* ; AG, 27 mars et 18 octobre 1848, ANMT 120 AQ 1.

¹⁴ Statuts du Comptoir national d'escompte de Mulhouse, *Bulletin des lois, partie supplémentaire*, n° 31, 1848, p. 646-652.

client.

Le Comptoir commence ses opérations en prenant de gros risques. Sur un capital théorique et affiché de 1,5 MF, seuls 156 000 F sont effectivement versés au départ, soit le tiers du montant des 936 actions (sur les 1 000 prévues) souscrites par les 240 actionnaires¹⁵. Or, les premiers escomptes du Comptoir portent sur des effets de 200 F à 450 000 F. Ce n'est qu'avec l'aide efficace de la succursale de la Banque de France qu'il peut « venir aussi largement au secours des nécessités du moment ». Parallèlement, il bénéficie d'une subvention gouvernementale de 300 000 F qui est « convertie en coton » pour « procurer à l'industrie, privée de crédit dans les ports, la matière première nécessaire à ses travaux¹⁶ ».

La circulation de l'argent est donc rétablie à Mulhouse d'autant que la Banque de France prend des mesures pour « ménager son numéraire » et le consacrer à l'emploi exclusif des paies d'ouvriers. Et finalement, il n'y a pas de drame à Mulhouse : « Pas un ouvrier n'a quitté les ateliers¹⁷ ». Quant au Comptoir, il est bénéficiaire et ne comptabilise en octobre 1848 qu'un peu moins de 27 000 F d'impayés sur un montant total d'opération de 20,3 MF.

C'est donc un bilan tout à fait satisfaisant qui est dressé lors de l'assemblée générale des actionnaires du 18 octobre 1848. Nicolas Koechlin préside la séance qui se tient à la Société industrielle de Mulhouse. Il déclare qu'il a prêté son nom, mais que les fonctions réelles de directeur ont été exercées par Charles DuBuit qu'il propose pour lui succéder. Après son élection, l'assemblée élit le conseil d'administration définitif : Émile Koechlin, Carlos Forel et Édouard Schwartz s'en retirent et sont remplacés par Édouard Vaucher, Louis Huguenin et Henri Bock. Le Comptoir, qui a emménagé en juin dans une maison de la rue des Bonnes-Gens, louée à Charles Thierry, est en ordre de marche.

Il lui reste néanmoins encore une étape importante à franchir. En application de la loi du 10 juin 1853, l'État et les communes retirent leurs garanties au terme de l'autorisation de fonctionnement dont l'échéance doit intervenir en mars 1854¹⁸. La plupart des comptoirs d'escompte s'effondrent sauf neuf, dont celui de Mulhouse¹⁹. Depuis sa fondation, il a escompté 210 876 effets pour un montant total de 148 MF, soit 704 F par effet en moyenne, et dégagé un bénéfice net de 290 834 F permettant le versement d'un dividende annuel de 48,5 F par action de 500 F (près de 10 %) ²⁰. Il se transforme alors en société anonyme ordinaire au capital d'1 MF (dont 800 000 F souscrits dans un premier temps, 200 000 F l'étant en 1881 seulement)²¹. La raison sociale perd le qualificatif *national*, mais l'approbation du gouvernement reste nécessaire (jusqu'en 1871) pour la nomination du directeur. Depuis 1850, Charles DuBuit a été remplacé au poste de directeur par le caissier, Théodore Puyou de Pouvoirville²². Il dirige une équipe de six employés²³.

II. L'étonnante croissance du Comptoir d'escompte de Mulhouse

Cette croissance est doublement étonnante : elle survient après une longue période de stagnation jusqu'en 1887 ; elle surprend alors par son rythme et ses modalités, notamment la création d'un réseau français.

¹⁵ Parmi les plus gros souscripteurs (pour des montants modestes...) : Koechlin Frères (40 actions), Vaucher & Cie (40), Schwarz-Huguenin (40), Charles Kestner (30), DMC (20), etc. AG, 27 mars 1848, ANMT 120 AQ 1.

¹⁶ AG, 18 octobre 1848, *ibid*.

¹⁷ Gustave Favre, *Historique...*, op. cit., p. 5.

¹⁸ Conseils d'administration (CA), 18 juillet 1853, ANMT 120 AQ 10.

¹⁹ Ainsi que de Strasbourg et de Colmar, qui font respectivement faillite en 1863 et 1884.

²⁰ AG, 16 août 1854, ANMT 120 AQ 1.

²¹ Société anonyme autorisée par décret impérial du 13 mai 1854 ; les statuts sont passés le 6 mai chez Me Claudon et Kanengiesser. *Bulletin des lois, partie supplémentaire*, 1854, p. 1137-1148.

²² CA, 19 avril, 24 et 31 mai 1850, ANMT 120 AQ 10.

²³ Un caissier, un chef d'escompte, trois employés aux écritures et un garçon de recette (auxquels s'ajoute un apprenti). CA, 26 juin 1854, ANMT 120 AQ 11.

1. Une longue stagnation (1854-1887)

En 1898, lors du cinquantième anniversaire, on aura des regrets: « Étant donnée la composition du conseil où l'on voyait réunies autour de notre tapis vert, surtout avant 1870, toutes les sommités industrielles et commerciales de Mulhouse, il est certainement regrettable que l'on n'ait pas profité, dans les nouvelles conditions où se trouvait l'Alsace de l'essor considérable qui allait se manifester pour les affaires financières, en donnant plus tôt à notre établissement l'importance qu'il méritait²⁴. »

Une des premières explications tient à l'abondance des capitaux disponibles à Mulhouse qui permettrait également de comprendre le faible développement des activités bancaires avant 1848. La direction du comptoir s'en plaint dès mai 1850 : une fois passée la crise, les fonds sans emploi se montent à 500 000 F si bien qu'il est décidé de dénoncer certains dépôts (83 000 F) « qu'aucunes considérations n'obligent à conserver » et de baisser le taux d'intérêt de 3 % à 1,5 % des dépôts conservés, dont ceux des « deux églises » qui trouvent intérêt à faire fructifier ainsi leur trésorerie²⁵. En juillet 1850, le président évoque « l'excessive abondance des capitaux depuis quatre mois environ [qui] absorbe tout le papier long de la place à des conditions beaucoup plus favorables que n'en pourraient offrir le Comptoir et même la succursale de la Banque [de France]²⁶ ».

Onze ans plus tard, la diminution graduelle du montant des valeurs escomptée est attribuée à la multiplication en province des succursales de la Banque de France et à la création de nouvelles maisons de banque²⁷. Mais on incrimine surtout les restrictions statutaires, notamment l'article 17 qui définit très précisément les opérations permises au Comptoir, que le gouvernement refuse de voir modifiées en 1861²⁸. L'année suivante, le Comptoir innove en introduisant les chèques non sans succès puisqu'ils engendrent environ 212 000 F de dépôts nouveaux²⁹.

Mais les milieux d'affaires mulhousiens n'imitent pas leurs confrères lillois qui, sous l'impulsion des Colmariens d'origine, Théodore Kiener et Frédéric Kuhlmann, et en liaison avec le CIC, transforment en 1866 leur propre comptoir d'escompte en Société de crédit industriel et de dépôts du Nord (futur Crédit du Nord) au capital de 20 MF, pas plus qu'ils ne semblent solliciter le CIC pour créer à Mulhouse l'équivalent des établissements fondés alors à Lyon (future Lyonnaise de banque) ou à Marseille (future Société marseillaise de crédit). Non seulement, ils ne manifestent aucune intention offensive, mais ils « subissent » l'implantation au début de 1870 d'une agence de la Société générale³⁰. En avril 1870, le directeur attire l'attention des administrateurs sur « la marche décroissante des opérations du Comptoir » qu'il explique par une conjoncture momentanée, mais surtout par la montée de la concurrence et son adaptation à l'évolution de la marche des affaires alors que « le Comptoir, seul, est resté stationnaire avec ses statuts datant de 1848 », ce qui le place en « état d'infériorité ». Il en résulte que le Comptoir ne joue plus qu'un « rôle secondaire et n'a qu'une clientèle de 2^e et 3^e ordre pour ses opérations d'escompte ». Il souligne enfin l'urgence d'une modification des statuts³¹. Il est possible également que le notaire Eugène Sandherr, président de 1854 à 1872, n'ait pas été l'homme de la situation...

Néanmoins, le Comptoir réalise deux grosses opérations relatées par Louis Huguenin en 1878 : en septembre 1864, il se substitue au Syndicat du canal de la Sarre pour verser 900 000 F au gouvernement qui menaçait de suspendre les travaux ; le second se produit « à l'époque douloureuse de l'invasion de 1870, suivie du terrible hiver de 1870-1871 » : depuis janvier 1869, le

²⁴ Gustave Favre, *Historique...*, op. cit., p. 19.

²⁵ CA, 24 et 31 mai 1850, ANMT 120 AQ 10.

²⁶ AG, 24 juillet 1850, ANMT 120 AQ 1.

²⁷ AG, 23 janvier 1861, ANMT 120 AQ 2.

²⁸ AG, 22 janvier 1862, *ibid.*

²⁹ L'idée est exposée au CA du 16 juillet 1862. ANMT 120 AQ 11.

³⁰ 1881-1981, *Sogénal*, Strasbourg, 1981, p. 9.

³¹ CA, 16 avril 1879, ANMT 120 AQ 11.

Comptoir avait établi des relations régulières avec la direction royale des mines de Sarrebrück dont il était devenu l'intermédiaire après des consommateurs mulhousiens³². La flambée du prix du combustible et les menaces pesant sur la marche des usines conduisent le Comptoir à entreprendre des « démarches incessantes » auprès des mines de Sarrebrück pour obtenir l'envoi de trains spéciaux, « frétés à tous prix », à une époque où le réseau ferré était monopolisé par les transports militaires. Le premier train arrive à Dornach le 12 décembre 1871, suivi de beaucoup d'autres. Au total, 8 636 tonnes sont ainsi acheminées de décembre à avril avant que la navigation ne soit rétablie³³.

Entre-temps, la guerre est en soi une épreuve : au 31 décembre 1870, 670 700 F d'effets restent impayés, mais les choses rentrent progressivement dans l'ordre si bien que ces effets en souffrance ne se montent plus qu'à 60 000 F en juin 1871³⁴. L'annexion coupe le Comptoir du « terrain de ses opérations³⁵ », interrompt le partenariat avec la Banque de France, mais lui offre l'opportunité de modifier ses statuts et d'élargir le périmètre des opérations autorisées³⁶. Il n'en profite guère, car est fondée au même moment, en novembre 1871, la Banque de Mulhouse, au capital de 12 MF, dont la puissance financière relègue le Comptoir au second plan. Présidée par Lazare Lantz, défenseur des intérêts mulhousiens face à Bismarck, mais aussi à Paris et à Versailles, chevalier de la Légion d'honneur en 1871, elle est auréolée d'un prestige patriotique certain et attire sans doute à elle une bonne partie des grands industriels.

De son côté, la conduite du Comptoir reste marquée du sceau de la prudence : « stricte observation des conditions tracées », « aucune spéculation, aucun arbitrage de valeur », selon Louis Huguenin en 1878 qui convoque également les fantômes du passé (« nos pères doivent se rappeler ce qu'ont coûté en pertes d'argent les événements politiques de 1830 à 1834 ! ») pour mieux souligner « qu'il ne faut pas entièrement confondre [le Comptoir] avec les autres établissements financiers qui ont été fondés depuis quelques années³⁷ ». On se console comme on peut... D'autre part, si la banque reste petite, elle gagne de l'argent et verse de beaux dividendes, dépassant à plusieurs reprises 10 % dans les années 1870.

Les années 1880 voient encore la surface du Comptoir se réduire. Le total de bilan recule de 37 % de 1877 à 1886³⁸. La nomination en 1880 de Charles Silbereisen, gendre de Pouvoirville, comme directeur-adjoint³⁹ n'a apparemment aucun effet. Finalement, Théodore de Pouvoirville annonce officiellement sa démission « en raison de son grand âge » à l'assemblée générale du 29 décembre 1886, moins de quinze jours avant ses 80 ans⁴⁰...

2. Le tournant de 1886-1887 et le décollage

Le grand tournant intervient à la fin de 1886 et au début de 1887⁴¹. De nouveaux statuts remplacent le conseil d'administration par un conseil de surveillance de dix membres et un comité de direction de cinq membres à la présidence desquels sont nommés respectivement Alfred

³² AG, 27 janvier 1869, ANMT 120 AQ 2.

³³ AG, 4 février 1878, *ibid.*, et rapport imprimé, p. 7 (BUSIM).

³⁴ AG, 23 août 1871, *ibid.*.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ AG extraordinaire, 23 août 1871, *ibid.*.

³⁷ AG, 4 février 1878, *ibid.* et rapport imprimé, p. 8 (BUSIM).

³⁸ Comparaison entre les chiffres du rapport imprimé de 1878 (p. 10) et le bilan présenté lors de l'AG du 9 mars 1887 (ANMT 120 AQ 3). À noter qu'aucun bilan n'est présenté dans les rapports manuscrits d'AG jusqu'à celui-ci.

³⁹ AG, 16 février 1880, ANMT 120 AQ 3.

⁴⁰ Né le 11 janvier 1807, il décédera à Mulhouse le 16 novembre 1895.

⁴¹ Le conseil d'administration du 8 décembre 1886, encore présidé par Fritz Koechlin, est décisif : sont évoqués pour la première fois la démission de Pouvoirville, les pourparlers avec Eugène Raval et la modification des statuts confiée à une commission (ANMT 120 AQ 13). Ces changements sont entérinés par l'AG du 29 décembre 1886 (ANMT 120 AQ 3).

Kullmann⁴² et Gustave Favre⁴³ ; un certain nombre d'affaires litigieuses sont liquidées, entraînant des pertes qui sont imputées au fonds de réserve qui recule de 250 000 à 100 000 F⁴⁴ ; Mais c'est surtout la nomination à compter du 1^{er} janvier 1887 d'un nouveau directeur, Eugène Raval, transfuge de la Banque de Mulhouse où il était fondé de pouvoir⁴⁵, qui s'avère déterminante.

« Conquérant oublié⁴⁶ », « banquier d'exception trop méconnu⁴⁷ », ce père fondateur de BNP Paribas reste un personnage énigmatique⁴⁸. Né à Saint-Dié le 26 juillet 1852, il est le fils naturel d'Élise Terrier, 22 ans, elle-même fille d'un cordonnier. Elle épouse le 27 décembre 1854 Eugène André Raval⁴⁹ qui légitime l'enfant et lui donne son nom de famille. Ce père meurt sans doute assez jeune puisqu'Eugène est exempté de service militaire comme fils de veuve. De nationalité française, il s'installe à Mulhouse en 1880⁵⁰.

Conditions faites au nouveau directeur⁵¹

- Appointements fixes de 10 000 F par an.
- Tantième de 10 % du bénéfice net (après rémunération du capital et du fonds de prévoyance au taux d'intérêt de 4 %).
- Logement, chauffage et éclairage (au gaz).
- Congé annuel de trois semaines à prendre en une ou plusieurs fois.

Les ambitions de la nouvelle équipe sont affichées d'emblée. Dès l'assemblée générale du 9 mars 1887, Alfred Kullmann affirme que « confiants dans l'activité et les connaissances financières de notre nouveau directeur, nous comptons bien [...] reprendre le rang auquel notre établissement, le plus ancien de la ville, a le droit de prétendre⁵² ». Un an plus tard, le portefeuille d'effets a augmenté de 72 % et le bénéfice net a été multiplié par 3,8⁵³ ; deux ans plus tard, le montant des dépôts a été multiplié par 2,6 et la valeur de l'action est passée de 540 F à 800 F⁵⁴. Au vu de ces excellents résultats, le capital est porté en juin 1889 de 800 000 à 3,5 M de marks (dont 2 M versés dans un premier temps, le complément ne l'étant qu'en décembre 1895). En novembre 1891, le Comptoir peut emménager, avec une vingtaine d'employés, dans son hôtel de la rue du Havre, construit par l'architecte Ernest Duvillard (1859-1918)⁵⁵. L'année suivante, Gustave Favre⁵⁶ succède

⁴² Alfred Kullmann (1836-1912) est le fils de Pierre Kullmann (1801-1869), négociant-commissionnaire, fondateur en 1838 de la maison Laederich & Kullmann (puis Kullmann & Cie) que son fils benjamin, Paul (1829-1929), transformera en véritable empire textile entre 1890 à 1901. Alfred, qui a épousé en 1854 Catherine Laederich, quitte Mulhouse en 1892 pour Épinal d'où il gère les intérêts vosgiens de l'entreprise familiale. D'après Jean-Charles Winnlen, *Kullmann & Cie*, Mulhouse, JM éditions, 2008, p. 30-31.

⁴³ Le conseil de surveillance élit son président et son vice-président (Jean Mantz) qui sont également membres du comité de direction avec trois autres personnes parmi lesquelles est désigné son président. D'après le CA, 29 décembre 1886, ANMT 120 AQ 13. Le comité de direction est supprimé dans les statuts de 1898 (ANMT 65 AQ A 727).

⁴⁴ Gustave Favre, *Historique...*, *op. cit.*, p. 11.

⁴⁵ AG, 29 décembre 1886, ANMT 120 AQ 3.

⁴⁶ <http://histoire.bnpparibas/document/eugene-raval-le-conquerant-inconnu/>

⁴⁷ Félix Torrès, *Banquiers d'avenir. Des comptoirs d'escompte à BNP Paribas*, Paris, Albin Michel, 2000, p. 7.

⁴⁸ En dehors des jalons de sa carrière bancaire, la seule source connue sur Eugène Raval est son dossier de Légion d'honneur consultable sur la base Léonore des Archives nationales.

⁴⁹ On ignore sa profession. L'état civil de Saint-Dié au moment de son mariage est détruit.

⁵⁰ Il est nommé chevalier de la Légion d'honneur le 26 janvier 1912 au titre des Affaires étrangères, officier le 1^{er} septembre 1919. Il meurt le 4 mars 1941 à son domicile du 240, rue de Rivoli (AN, base Léonore).

⁵¹ Lettre du 17 décembre 1886, CA 27 décembre 1886, ANMT 120 AQ 13.

⁵² AG, 9 mars 1887, ANMT 120 AQ 3.

⁵³ AG, 15 février 1888, *ibid.*

⁵⁴ Conseil de surveillance (CS), 23 mars 1889, ANMT 120 AQ 13.

⁵⁵ <http://archisources.epfl.ch/index.php?guide=1&resource=73>

⁵⁶ Gustave Favre (1838-1918) devient en 1864 le gendre du filateur de laine mulhousien Henri Schwartz auquel il succèdera comme président de la Filature de laine peignée Schwartz & Cie. Il contribue à sauver en 1890 la Société

à Alfred Kullmann à la présidence du conseil de surveillance.

4. Une croissance exceptionnelle (1886-1913)

La croissance d'une banque peut se mesurer à l'évolution du total de son bilan dont les données sont plus parlantes que le chiffre d'affaires : au passif, sont inscrites les ressources (capital, dépôts, compte courants créditeurs), à l'actif, les emplois (crédits, participations financières, immobilisations).

Un graphique arithmétique montre l'envolée du bilan dans les années qui précèdent la guerre, mais il est trompeur sur le rythme de la croissance qu'on appréhende beaucoup mieux sur un graphique semi-logarithmique : après une première phase de croissance de 1887 à 1889, on observe un pallier jusqu'en 1896, puis, en entrant dans la phase conjoncturelle de la Belle Époque qui commence précisément en 1896, un nouveau décollage à un rythme annuel impressionnant et constant, de l'ordre de 24,65 % en moyenne sur dix-sept ans, avec un record en 1907 (+ 60 % par rapport à 1906)⁵⁷.

**Figure 1 : Total de bilan du Comptoir d'escompte de Mulhouse de 1886 à 1913
en millions de francs (échelle arithmétique)**

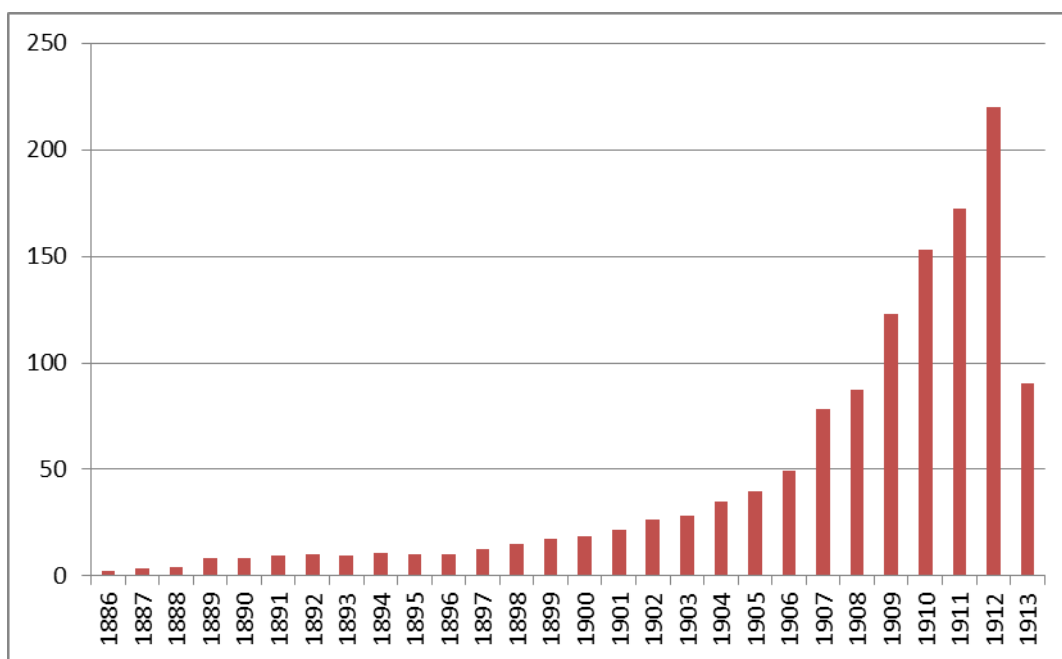
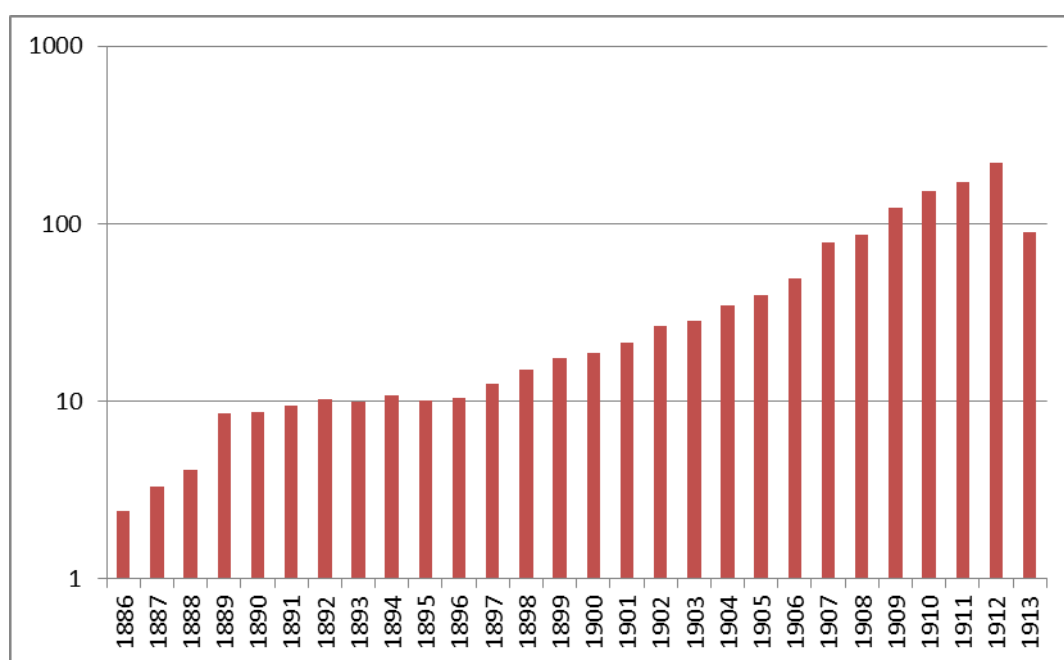


Figure 2 : Total de bilan du Comptoir d'escompte de Mulhouse de 1886 à 1913

générale de bonneterie de Troyes (AN, base Léonore ; *Tableaux généalogiques de la famille Schlumberger de la I^e à la XIV^e génération*, Mulhouse, 1953, p. 2131).

⁵⁷ Graphiques établis à partir du « tableau comparatif des vingt derniers exercices » publiés à partir du rapport de l'AG extraordinaire du 13 juin 1906, p. 5 (ANMT 65 AQ A 727).

en millions de francs (échelle logarithmique⁵⁸)



Avec un total de bilan de 220 MF en 1912, le Comptoir d'escompte de Mulhouse est dans le peloton de tête des grandes banques régionales.... françaises derrière la Société nancéienne de crédit (279 MF), mais devant le Crédit du Nord (200 MF) ou la Société marseillaise de crédit (près de 200 MF). Il passe aussi en 1912 en tête des banques alsaciennes, alors qu'il était en quatrième position et largement devancé encore en 1905 par ses concurrents régionaux.

Tableau 1 : Total de bilan des quatre grandes banques alsaciennes (1900-1912)⁵⁹

En millions de marks	Comptoir d'escompte de Mulhouse	Banque de Mulhouse	Banque d'Alsace et de Lorraine	Sogénal	Banque de Strasbourg
1900	15	73	44	57	22
1905	32	82	71	69	30
1910	122	134	101	100	35
1912	176	161	104	122	38

Ce n'est pas en restant à Mulhouse que la banque réalise cette performance, mais par la création

⁵⁸ Avec une échelle logarithmique en ordonnée, passer de 1 à 10, de 10 à 100 ou de 100 à 1 000 (c'est-à-dire une multiplication par 10) est représenté par le même espace sur l'axe vertical. Quelle que soit la position sur l'axe, une même croissance est représentée par une variation identique.

⁵⁹ D'après les tableaux de Paul Klein, *L'évolution contemporaine des banques alsaciennes*, Paris, 1931, p. 126, 129, 131, 132 et 133.

et le développement d'un réseau orienté presque exclusivement vers la France. Le Comptoir procède par croissance externe, en rachetant des banques locales et en conservant leur direction et leur personnel expérimenté, ce qui lui donne d'incontestables atouts par rapport aux succursales des grandes banques parisiennes qui doivent se constituer une clientèle *ex nihilo*. Les prémices de cette politique sont posées dès 1889 par la signature d'une convention avec Emmanuel Buxtorf-Koechlin⁶⁰, banquier à Troyes, auquel est accordé un crédit permanent d'un million de francs qui s'apparente à une commandite⁶¹. Elle se poursuit en 1894 par l'ouverture d'un crédit de 600 000 F à Paul Frenaye, ancien directeur de la Sogénal à Mulhouse, qui ouvre une maison de banque à Belfort. Mais le véritable coup d'envoi est donné par l'acquisition en 1900 pour 120 000 mark de la maison Auguste Manheimer de Colmar, une banque qui collecte 4 à 5 M de dépôts et emploie une vingtaine d'employés. Lucien Manheimer prend la direction de la nouvelle succursale à compter du 1^{er} janvier 1901⁶². Un an et demi plus tard, les imprudences d'Emmanuel Buxtorf-Koechlin qui a engagé sa fortune personnelle dans une affaire en faillite conduisent le Comptoir à prendre en mains la direction de la maison de banque à partir du 1^{er} juillet 1902 et à intégrer également ses trois agences d'Arcis-sur-Aube, Nogent-sur-Seine et Romilly-sur-Seine⁶³. Suivent en 1902 toujours, Saint-Dié, puis Besançon (1904), Belfort (1906), Plombières et Remiremont (1907), Dijon (1908).

Les implantations au Havre, à Paris et à Lyon donnent au réseau du comptoir une nouvelle dimension, moins strictement provinciale : le projet du Havre, annoncé au conseil le 18 mars 1907, est motivé par « de très importantes relations » menacées par l'installation du Crédit du Nord qu'il importe donc de devancer. Une succursale est créée *ex nihilo* et peut ouvrir ses guichets le 15 mai. Le succès est immédiat au point qu'il vaut au Comptoir « le dénigrement acharné de certains de [ses] concurrents » sur la place : en sept mois, la succursale réalise un chiffre d'affaires de 555 MF et dégage un bénéfice net de 100 000 F ; en 1908, son chiffre d'affaires est égal à celui de la succursale de Mulhouse⁶⁴. À Paris, l'objectif est de « créer un lien entre les sièges français » : une combinaison est mise au point en mai 1909 avec Théodore Meyer et ses fils, banquiers à Lure, pour reprendre leur banque sans indemnité et leur confier la direction de la succursale parisienne. Celle-ci ouvre provisoirement en octobre 1909 avant de s'installer dans ses locaux définitifs du 20, rue Le Peletier le 1^{er} janvier 1910⁶⁵. Le même jour, le Comptoir prend à Lyon la succession de la maison De Riaz Audra & Cie. Suivent Marseille (1910), Rouen et Zurich (1911) et enfin l'absorption en 1912 de la banque parisienne Simon Lehmann & Cie, spécialisée dans les affaires de diamants, acquise pour un montant de 2,6 MF⁶⁶.

A partir de ses succursales, le Comptoir densifie son réseau de proche en proche, notamment autour de Troyes, et étend sa toile par une véritable « course au guichet ». Dans les années 1911-1913, il ouvre une nouvelle succursale à Orléans, 16 agences supplémentaires et 14 bureaux périodiques. Au début de 1913, il exploite 16 succursales, 44 agences et 34 bureaux périodiques, soit 94 guichets⁶⁷. Son réseau se développe essentiellement dans les Vosges, en Bourgogne et dans le Sud de la Champagne. En revanche, il abandonne l'Alsace à ses concurrents régionaux, ainsi que

⁶⁰ Emmanuel Buxtorf(1852-1926) a épousé le 3 novembre 1877 Nina Koechlin (1857-1910), fille de Jean-Jacques Koechlin (1817-1869), ingénieur chez André Koechlin & Cie et associé en 1866 de son oncle André Koechlin, et de Nina Hurlimann (d'après www.koechlin.net).

⁶¹ CS, 23 mars 1889, ANMT 120 AQ 13.

⁶² CS, 22 octobre 1900, *ibid*.

⁶³ CS, 16 juin 1902, *ibid*.

⁶⁴ CS, 18 mars 1907, 20 janvier 1908, 22 janvier 1909, ANMT 120 AQ 14.

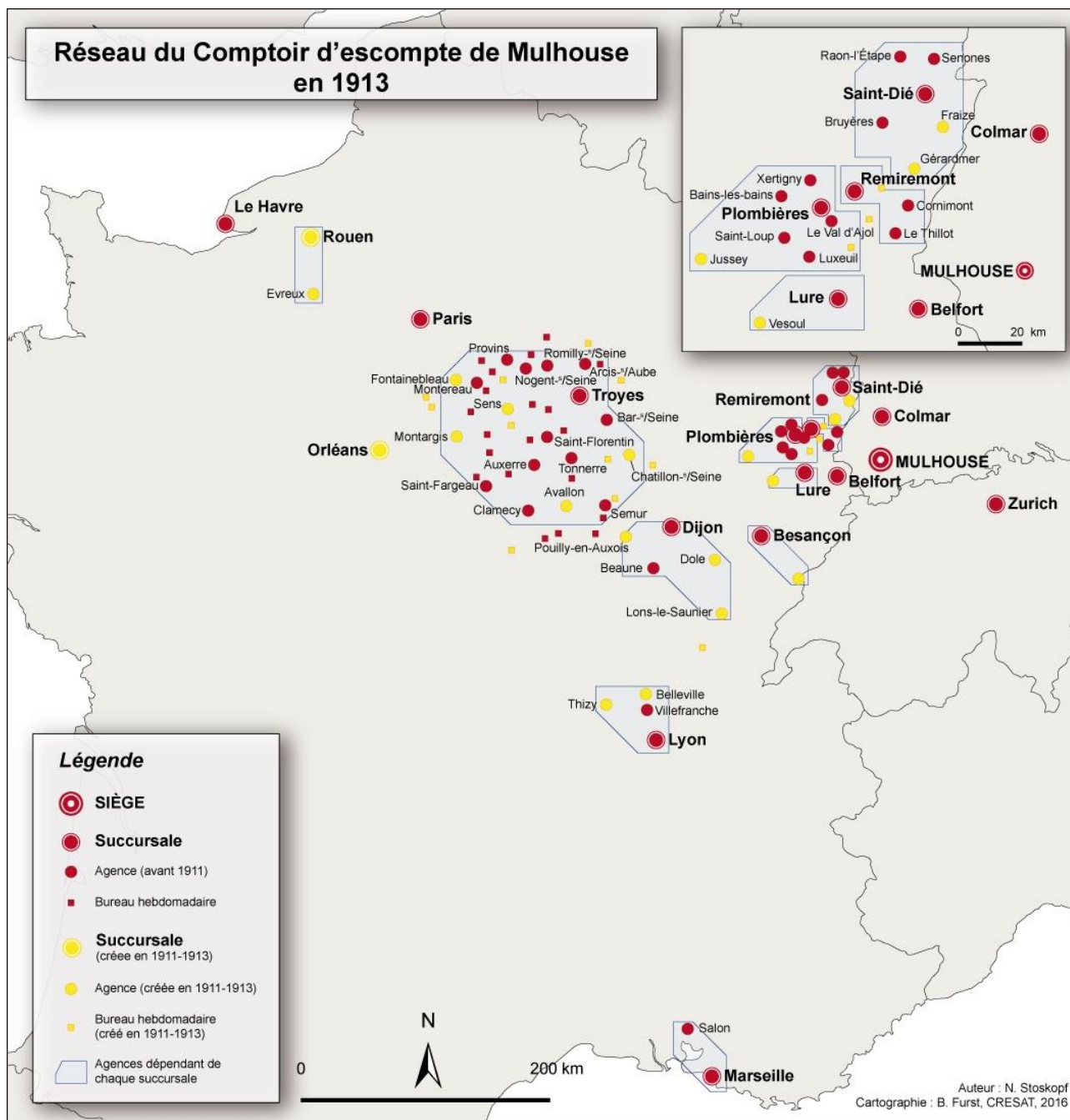
⁶⁵ CS, 3 mai et 29 juillet 1909, *ibid*.

⁶⁶ CS, 3 février 1912, *ibid*.

⁶⁷ D'après la liste publiée dans le rapport d'AG du 12 février 1913 (ANMT 65 AQ A 727), complétée par la « liste des succursales... exploitées par la BNC dès sa constitution » du bulletin de souscription de la BNC en 1913 (ANMT 120 AQ 5). A noter une contradiction dans le premier document entre le rapport d'Eugène Raval qui compte 44 agences (p. 8) et la liste publiée qui n'en mentionne que 41. Devaient être également considérés comme « agences » deux guichets à Mulhouse (au siège et à celui du Crédit populaire de Mulhouse, banque fondée en 1864 et acquise par le Comptoir en 1912) et un autre à Marseille, la succursale ayant deux adresses.

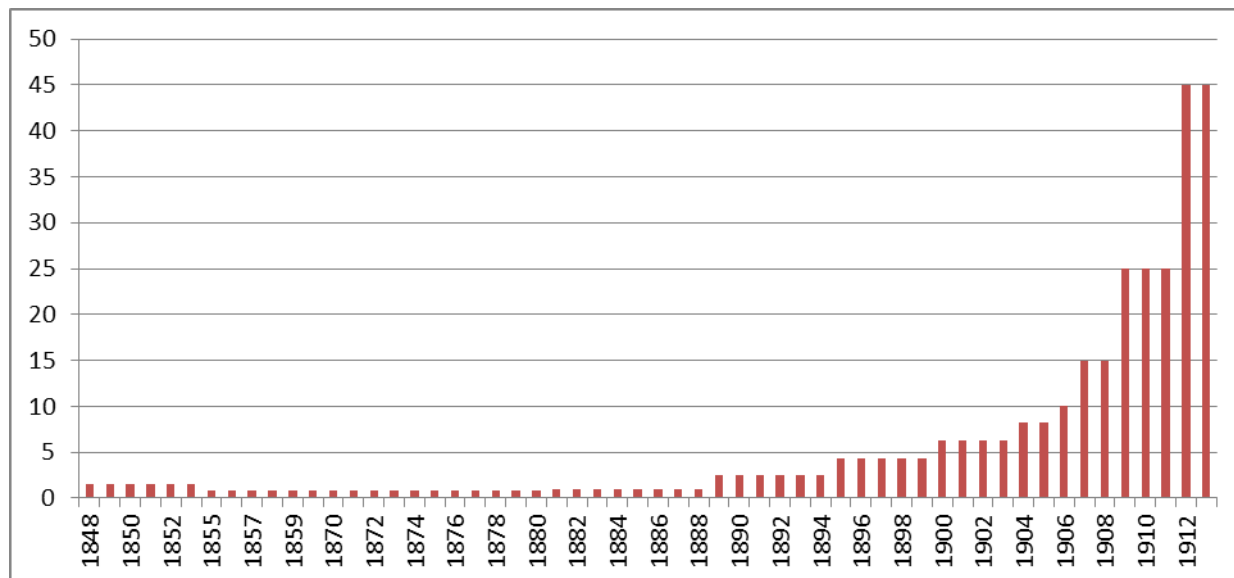
la plus grande partie de la Lorraine et de la Champagne à la Société nancéienne de crédit, très dynamique également, qui pratique une politique analogue.

Figure 3 : Réseau du Comptoir d'escompte de Mulhouse en 1913



Ces extensions s'accompagnent d'augmentations de capital successives qui le font passer de 5 M de marks en 1898 à 36 M de marks, soit 45 MF, en 1913 (et du quatrième rang des banques alsaciennes au premier) sans pour autant diluer le dividende qui reste bloqué à 8 % du nominal des

Figure 4 : Capital du Comptoir d'escompte de Mulhouse de 1848 à 1913
en millions de francs



Si le Comptoir connaît cette formidable croissance, c'est parce qu'il a « le souci d'apporter les principes et de rendre les services d'une véritable *banque d'affaires*⁶⁹ ». Son conseil de surveillance en 1913 ne compte d'ailleurs qu'un seul banquier professionnel, Paul Fuzelier, qui a cédé sa maison de Saint-Dié. Tous les autres sont des négociants ou des industriels de la région mulhousienne : le président, Gustave Favre, se présente comme « ancien négociant », Jules Platen et Henri Thierry-Mieg comme « anciens industriels », mais les autres membres représentent des entreprises importantes : Léon Dardel, vice-président (SACM), Paul Chambaud (Filature de laine peignée à Mulhouse), Édouard Gast (Filature Gast à Issenheim), Théodore Hanhart (Th. Hanhart & Cie à Mulhouse), Antoine Schoff (Schaeffer & Cie), Arnold Seyrig (SAIC).

La description de l'activité de la succursale de Troyes dans un rapport de la Banque de France en 1912 illustre parfaitement le dynamisme de la politique commerciale du Comptoir : « Elle dispose de la plus belle clientèle de la place. Pour arriver à ce résultat, elle a dû faire force concessions dans les conditions d'escompte. Sa situation de banque étrangère n'était pas faite non plus pour lui attirer des déposants. De ce côté aussi, elle a dû consentir des intérêts élevés aux capitaux déposés chez elle en compte courant. Elle se trouve donc tout naturellement amenée, pour compenser ses frais qui sont considérables, et peut-être aussi par tempérament, à rechercher des opérations très productives, les découverts à la clientèle. Direction très ardente, jalouse, très exclusive, pratiquant surtout la commandite industrielle, mais disposant également d'une belle clientèle commerciale, clientèle enlevée de haute lutte aux agences des sociétés de crédit de Paris⁷⁰. »

Au bilan de 1912, pour la toute première fois libellé en marks, les emplois se répartissent en trois

⁶⁸ Avec un rendement brut de 5,4 % pour des actions qui se négocient à 1 850 F en 1911, soit 600 F au-dessus du nominal de 1 250 F. D'après la *Revue financière*, 20 avril 1911 (coupures de presse, ANMT 65 AQ A 727). Elle sera cotée 1 930 F en février 1912 (*Répertoire financier*, 15 février 1912, *ibid.*).

⁶⁹ Souligné par Eugène Raval lui-même dans son rapport, AG, 11 février 1909, p. 5 (ANMT 65 AQ A 727).

⁷⁰ Cité par Hubert Bonin, *La Banque nationale de crédit. Histoire de la quatrième banque de dépôts française en 1913-1932*, Paris, P.L.A.G.E., 2002, p. 12.

masses à peu près équivalentes, représentant 87 % de l'actif⁷¹ : le portefeuille commercial, caractéristique d'opérations à court terme, ne compte que pour 29 %, les comptes courants débiteurs et avances sur garantie, c'est-à-dire des engagements à plus long terme en faveur de l'industrie et du commerce, pour 32 %, et les acceptations pour 26 % : celles-ci sont des autorisations à tirer des traites sur la banque pour un montant fixé à l'avance. C'est une pratique habituelle des banques allemandes, destinée à pallier la rareté des capitaux disponibles, qui est adoptée par les banques alsaciennes à partir des années 1907-1908⁷². De fait, la mention d'acceptations figure pour la première fois dans le bilan du Comptoir de 1907 : elles sont apportées par l'agence du Havre pour des opérations commerciales sur des matières premières⁷³. Elles ont tendance à gonfler le bilan en fin d'année, qui coïncide avec la période la plus active de la campagne cotonnière, puis l'en-cours tombe à des niveaux sensiblement inférieurs quelques semaines plus tard⁷⁴. Le portefeuille titres mobilise une part minime de l'actif (moins de 2 %), mais le Comptoir semble très actif dans le placement des titres auprès de sa clientèle : la direction centrale des succursales, créée dans ce but à Paris au début de 1912 dégage un bénéfice net de 277 000 F dès son premier exercice, ce qui la place au cinquième rang des succursales, alors qu'elle attribue à ces dernières « de très larges commissions » et qu'elle ne conserve qu'une « petite marge portant sur un nombre considérable de titres⁷⁵ ».

Cette grosse activité sur la place de Paris semble infirmer l'idée que le Comptoir d'escompte de Mulhouse aurait participé, à l'instar d'autres banques alsaciennes, à un drainage de l'épargne française vers le Reich allemand en mal de capitaux⁷⁶. Malgré la qualité de ses archives, il ne semble pas possible de mesurer la part des crédits alloués par le Comptoir à des bénéficiaires d'outre-Rhin. Son réseau, qui tourne le dos à l'Allemagne, est en soi un obstacle à des relations industrielles ou commerciales étroites. Tout au plus, peut-il placer ses excédents dans des banques allemandes : une part des 6 % de l'actif de 1912 placé sous la rubrique « Banques et banquiers » relève sans doute de ce type de placement. Mais à deux reprises le rapport de la direction signale que les succursales françaises sont redevables au siège de Mulhouse de sommes importantes, 9 à 10 MF en 1908, soit l'équivalent du capital⁷⁷, et plus de 40 MF en mars 1913⁷⁸. Les flux semblent dirigés dans l'autre sens.

Jusqu'en 1913, le Comptoir cultive l'ambiguïté sur son identité nationale. Malgré son siège mulhousien, il s'affiche comme français : il parle français, il est affilié au Syndicat des banques de province⁷⁹, son directeur, Eugène Raval, est nommé chevalier de la Légion d'honneur en 1912 et des formalités sont en cours en 1913 pour l'admission de ses actions à la cote de la Bourse de... Paris. La presse financière parisienne l'admet : pour *La Petite Cote de la Bourse*, « bien que son siège social se trouve en pays étranger, le Comptoir d'escompte de Mulhouse mérite, à plus d'un titre, d'être compté au nombre des établissements de crédit régionaux français parmi lesquels il occupe aujourd'hui une place prépondérante⁸⁰ ». Les autorités allemandes ne s'y tromperont d'ailleurs pas : Gustave Favre fera partie des dirigeants mulhousiens arrêtés et incarcérés en août 1914, puis expulsés⁸¹.

⁷¹ AG, 12 février 1913, ANMT 65 AQ A 727 (ce rapport de même que celui du 25 mars 1914 est également conservé par la BUSIM à Mulhouse).

⁷² Paul Klein, *op. cit.* p. 104-105.

⁷³ AG, 5 février 1908, p. 5, ANMT 65 AQ A 727.

⁷⁴ AG, 12 février 1913, p. 10, *ibid.*

⁷⁵ CS, 27 janvier 1913, ANMT 120 AQ 14.

⁷⁶ Thèse déjà avancée par Raymond Poidevin et reprise par Michel Siegel, *Les banques en Alsace, 1870-1914*, Strasbourg, Coprur, p. 143-144 et 165.

⁷⁷ CS, 20 janvier 1908, ANMT 120 AQ 14.

⁷⁸ CS, 29 mars 1913, *ibid.*

⁷⁹ *France économique et financière*, 16 février 1907 (coupures de presse, ANMT 65 AQ A 727). Créé en 1899, ce groupement vise à concurrencer le Syndicat des banquiers des départements, patronné par le CIC.

⁸⁰ *La Petite Cote de la Bourse*, 7 mars 1913 (coupures de presse, *ibid.*).

⁸¹ AG, 3 novembre 1920, *ibid.*

III. Une nouvelle histoire (1913-1930)

Une nouvelle histoire commence pour le Comptoir en 1913. Tout se décide très vite. C'est le 12 février qu'Eugène Raval « entretient le conseil de la nécessité qui va s'imposer de constituer une société française » qui reprendrait l'ensemble du réseau d'outre-Vosges. Il avance quatre arguments : « Difficultés de plus en plus grandes que rencontre le Comptoir en France en raison de son origine devenue étrangère ; organisation défectueuse et insuffisante excluant tout développement nouveau ; pressions jusqu'ici amicales de la Banque de France et du ministère des Finances ; nécessité d'assurer l'avenir en cas de disparition du directeur, etc. » Il exprime ensuite ses regrets, mais considère la réalisation du projet comme indispensable. « Après un échange d'observations, le conseil est d'avis de se résoudre à l'inévitable⁸². »

Les mots montrent à eux seuls que le Comptoir n'a pas le choix et que la raison est politique ! Pour Raymond Poidevin, Léon Dardel, vice-président du Comptoir et administrateur de la SACM, serait l'homme-clé du projet. Tirant les leçons de l'affaire de Graffenstaden au printemps 1912, la SACM crée en janvier 1913 une filiale française qui reprend l'usine de Belfort ; le Comptoir adopte le même schéma quelques semaines plus tard⁸³. Mais on peut légitimement se demander, compte tenu de la façon dont est présentée l'opération, si les dirigeants du Comptoir ont eu vraiment l'initiative ou si les « pressions amicales » et autres difficultés évoquées par Eugène Raval ne sont qu'euphémismes appartenant au langage diplomatique.

Toujours est-il que le projet est présenté au conseil du 29 mars et qu'il est adopté lors de l'assemblée générale extraordinaire du 14 mai à une très large majorité : « 4 661 voix représentant 12 872 actions contre 580 voix exprimées représentant 1 009 actions et 315 voix nulles et représentant 1 096 actions⁸⁴. »

La Banque *nationale* de crédit (BNC), au capital de 100 MF, est créée officiellement le 25 juin 1913 et prend possession du réseau français le 1^{er} juillet. Elle est présidée par Georges Cochery, ancien ministre des Finances, et dirigée par Eugène Raval, également administrateur, qui prend la succession de Cochery à sa mort en août 1914. Au conseil d'administration figurent aux côtés d'Eugène Raval, des transfuges du Comptoir, Gustave Favre, Arnold Seyrig et Léon Dardel, mais aussi Jules Siegfried, ancien ministre du Commerce, René Boudon et Charles du Peloux, les président et directeur de la Banque française pour le commerce et l'industrie (BFCI, *alias* Banque Rouvier), qui « de toutes les grandes banques françaises est la seule qui témoigne de la sympathie » pour le Comptoir⁸⁵. La BNC repart immédiatement de l'avant en créant dès 1913 de nouvelles agences dans le Nord et le Languedoc.

Le Comptoir reste la maison-mère de la BNC en détenant 46 % de son capital, mais il se trouve réduit à ses deux petites succursales de Colmar et de Zurich, immédiatement complétées par une nouvelle implantation à Guebwiller. Son bilan est amputé de 59 % (90 MF), mais comme il conserve l'intégralité de ses fonds propres (54 MF), le recul de ses autres ressources est bien plus important : ainsi ses dépôts tombent de 97 MF à 14,8 MF, ce qui *a contrario* montre la part strictement alsacienne de son activité avant 1913⁸⁶. Pour Eugène Raval, il doit maintenant « chercher son développement en Alsace-Lorraine et peut-être en Allemagne et en Suisse⁸⁷ ». Ce ne sont évidemment pas des perspectives très encourageantes, notamment au plan régional, où le

⁸² CS, 12 février 1913, ANMT 120 AQ 14.

⁸³ Raymond Poidevin, *Les relations économiques et financières entre la France et l'Allemagne de 1898 à 1914*, Paris, A. Colin, 1969, p. 663-664 et 751-755. À noter que la Faïencerie de Sarreguemines adopte la même politique à l'égard de ses usines françaises en 1913.

⁸⁴ AGE, 14 mai 1913, ANMT 120 AQ 5.

⁸⁵ D'après Eugène Raval qui explique également que la BFCI désirait absorber le Comptoir et s'est montrée déçue par la création d'une société française... (CS, 29 mars 1913, ANMT 120 AQ 14).

⁸⁶ Les comptes sont de nouveau présentés en francs dans le rapport de l'AG du 25 mars 1914.

⁸⁷ CS, 29 mars 1913, ANMT 120 AQ 14.

Comptoir devrait se faire une place sur un marché occupé de longue date par ses concurrents : trois d'entre eux, la Banque de Mulhouse, la Sogénal et la Banque d'Alsace et de Lorraine drainent chacune en 1913 des volumes de dépôts de l'ordre de 90 MF qui laissent très loin derrière le désormais tout petit Comptoir d'escompte de Mulhouse⁸⁸.

La guerre ne permet pas à ce dernier de réfléchir à son avenir. Il devient la *Mülhauser Diskonto-Bank*, présidée par le Mulhousien Alfred Engel et dirigée par Gaspard Arnold, sous-directeur avant-guerre. Son conseil est entièrement renouvelé, mais reste toujours composé d'industriels locaux⁸⁹. Il conserve un certain dynamisme : le poste des comptes courants débiteurs et avance sur titres progresse de 130 % de 1913 à 1917 contre 15 % seulement pour la moyenne des banques alsaciennes⁹⁰.

Au lendemain de la guerre⁹¹, la première assemblée générale se tient le 3 novembre 1920. Elle élit un nouveau conseil de surveillance composé majoritairement d'anciens administrateurs : Eugène Raval qui devient son président, Paul Chambaud qui lui succèdera en 1924, Léon Dardel, Paul Fuzelier, Édouard Gast, Arnold Seyrig, Henri Thierry-Mieg⁹². La direction générale revient à Paul Salmon.

La guerre finit néanmoins de séparer le Comptoir de sa filiale, la BNC. Loin de fusionner à nouveau après 1918, les deux banques restent séparées et deviennent même concurrentes. Sous l'impulsion d'Eugène Raval, officier de la Légion d'honneur en septembre 1919, la croissance de la BNC ne s'est pas démentie pendant la guerre : ses dépôts sont passés de 6 % de ceux du Crédit lyonnais à 54 % en 1920 ! Elle devance le Comptoir en s'implantant à Strasbourg et dans le Bas-Rhin après 1918. Finalement, un accord est signé en 1921 qui aboutit à un partage de zones d'influence : la BNC abandonne au Comptoir l'ex Alsace-Lorraine et lui rétrocède six agences bas-rhinoises (Strasbourg, Bischwiller, Brumath, Haguenau, Saverne, Sélestat). Mais cet accord n'empêche pas le Comptoir de céder en 1921-1922 ses actions BNC au Comptoir Lyon-Alemand et à la BFCI afin de pouvoir mobiliser ses ressources.

Il reconstitue peu à peu un réseau d'agences : 13 en 1920, 24 en 1924, 57 en 1930. Mais hormis la reprise de la banque Mayer & Cie à Metz en 1923, il ne cherche pas vraiment à s'implanter en Lorraine et ne comble pas non plus certaines lacunes en Alsace (Munster, Molsheim, Wasselonne). En revanche, il ouvre en 1926, une nouvelle agence à Paris, rue du Faubourg Saint-Honoré.

⁸⁸ D'après les données publiées par Paul Klein, *op. cit.*, p. 157.

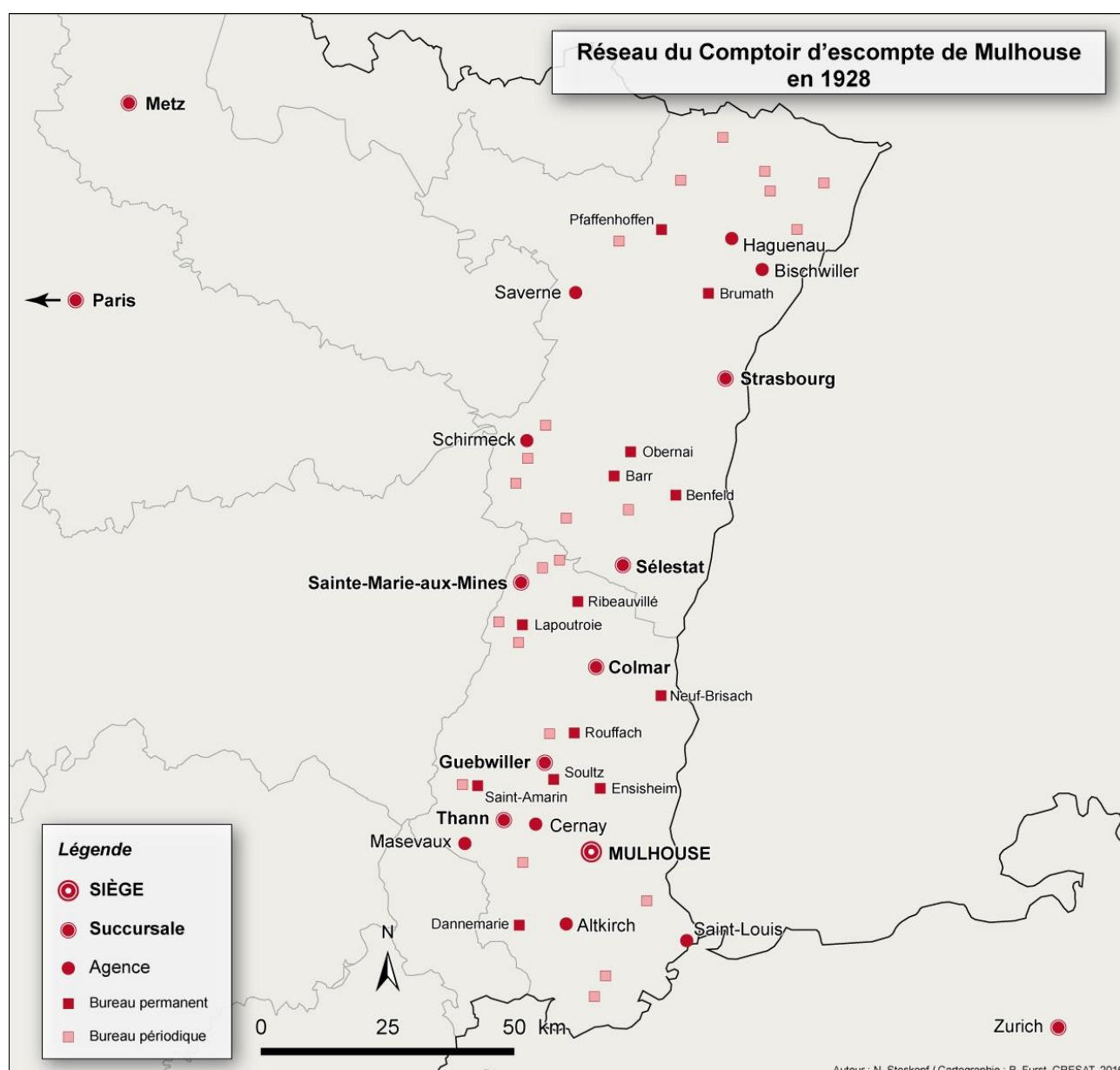
⁸⁹ Henri Schlumberger, vice-président (NSC, Guebwiller), Henri Arlenspach (Laederich & Cie, Mulhouse), Henri Fries (Dollfus & Noack, Mulhouse), André Scheurer (ancien fabricant au Logelbach), Paul Schlumberger (Schlumberger & Cie AG, Mulhouse), Mathieu Steiner (ex-Schwartz & Cie, Mulhouse). Cf. *Bericht der Mülhauser Diskonto-Bank, Geschäftsjahr 1916*, Mulhouse, 1917 (exemplaire conservé par la BUSIM qui possède également le rapport de l'exercice 1915 ; en revanche les ANMT ne détiennent aucun document sur cette période).

⁹⁰ Paul Klein, *op. cit.*, p. 156.

⁹¹ Pour cette période, le fonds 120 AQ des ANMT n'a pu être consulté. En conséquence, les développements qui suivent s'appuient principalement sur l'ouvrage d'Hubert Bonin, *La Banque nationale de crédit...*, *op. cit.*, et secondairement sur les rapports d'AG du fonds ANMT 65 AQ A 727.

⁹² Seuls Henri Arlenspach et Henri Schlumberger conservent le siège qu'ils occupaient pendant la guerre ; Antoine Schoff, Jules Platen, Gustave Favre et Théodore Hanhart sont morts. Cf. Rapport de l'AG du 3 novembre 1920, p. 3, 5 et 10 (ANMT 65 AQ A 727).

Figure 5 : Réseau du Comptoir d'escompte de Mulhouse en 1928⁹³



La rupture avec la BNC lui est en réalité fatale. Comme le fait observer Hubert Bonin, le Comptoir est bridé dans son développement sans pouvoir sortir de sa région, à l'instar de la Banque d'Alsace et de Lorraine, ni s'adosser à une banque nationale comme la Sogénal ou le futur CIAL⁹⁴. Quant à la Banque de Mulhouse, elle est absorbée en 1927 par le Crédit commercial de France (CCF). C'est la voie qui s'ouvre également pour le Comptoir, repris par la BNC en mai 1930. Il ne conserve qu'une direction régionale confiée à Henri Vonderweidt (1886-1970).

Entre-temps la BNC est devenue la quatrième banque de dépôt française derrière le Crédit lyonnais, la Société générale et le Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP), mais devant le groupe CIC ou le CCF! Elle a fusionné en 1922 avec la BFCI, ce qui coïncide avec le départ d'Eugène Raval. Elle multiplie de 1913 à 1930 par huit le nombre de ses guichets (751 en 1930 dont près de 400 permanents). Mais elle sombre dans la crise des années 1930, entraîné dans la

⁹³ D'après *L'Illustration économique et financière*, supplément du 14 juillet 1928, p. 44.

⁹⁴ Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 28-29.

chute de son principal actionnaire, le groupe de l'industriel André Vincent, président de la BNC depuis 1928 : le cours des actions s'effondre, les dépôts baissent, la confiance s'érode et l'État intervient pour constituer un fonds de garantie, liquider la BNC et la reconstituer sur des bases saines le 12 janvier 1932 sous la dénomination de Banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI).

Triste fin..., si c'était une fin. En réalité, c'est le nouveau départ d'une histoire qui se poursuit et conduit à la création en 1966 de la Banque nationale de Paris (BNP) par fusion de la BNCI et du CNEP, deux banques dont l'origine, républicaine, remonte à 1848. Mulhouse est le berceau de l'une d'entre elles. Quels paradoxes de voir cette ville industrielle tourner si longtemps le dos à la banque, puis devenir une des rares places où un comptoir d'escompte s'enracine, sans doute en raison de la prudence de sa gestion, pour ensuite nourrir une des croissances les plus exceptionnelles de l'histoire bancaire française, une croissance qui démarre et se développe dans l'Alsace allemande !

Nicolas Stoskopf

Université de Haute-Alsace, CRESAT EA 3436, F-68100 Mulhouse, France

Université de Strasbourg, France